



Työnantajakuva ja sisäinen brändi OP Ryhmässä

Juuso Lahtinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2017



Tekijä Lahtinen Juuso	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Työnantajakuva ja sisäinen brändi OP Ryhmässä Employer image and internal branding in OP Group	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee OP ryhmän työnantajabrändin rakentamista jo yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden näkökulmasta. Ulkoisia tutkimuksia ko. aihetta koskien on tehty melko paljon, mutta sisäinen työnantajakuvan ja brändin tutkiminen sekä henkilöstön miellelyhtymät brändistä ovat jääneet vähemmälle tutkimusten osalta. Henkilöstön mielipiteitä mainituista aiheista kysyttiin valitulta joukolta sähköisillä kyselylomakkeilla, joissa esitettiin erilaisia kysymyksiä koskien vastaajan demografisia tekijöitä ja vastaajan mielipiteitä esitettyihin väittämiin.</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää työnantajakuvaa yrityksen sisäisesti ja mahdollistaa saadun tiedon käyttämistä suunniteltaessa jatkotoimenpiteitä brändimielikuvan ja työnantajakuvan parantamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli yhtenäistää sekä tiivistää yhteistyötä ulkoisen brändin rakentamisen ja sisäisten toimintojen osilta. Työn tavoite oli saada selkeä kuva nykytilanteesta työntekijöiden näkökulmasta ja saada sen avulla tietoa ja vertailupohjaa ulkoisten tutkimusten rinnalle.</p> <p>Työn toteutustapana oli kvantitatiivinen tutkimus sisältäen joitain syvähaastatteluja työnantajan edustajien osalta, joilla saatiin myös riittävä kuva työnantajan tavoitteista, sisäisestä brändijohtamisesta sekä työnantajalupauksesta. Työn tuloksia analysoitiin ja tehtiin päätelmiä korreloimalla erilaisia vastaajien demografisia tekijöitä varsinaisiin mielipiteisiin brändistä ja työnantajakuvasta.</p> <p>Työ toteutettiin tiiviissä yhteistyössä asiasta toimeksiantajalla vastaavan osaston kanssa. Mukana työn käytännön tekemisessä oli myös ulkoinen kumppani, joka on mitannut ja analysoinut aiemmin joitain lähellä työn aihetta olevia tutkimuksia.</p> <p>Tuloksia ja päätelmiä pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta toimeksiantaja pystyy todellisesti hyödyntämään niitä sisäisen brändin rakentamisen sekä työnantajakuvan suunnittelussa.</p>	
Asiasanat Työnantajakuva, yrityskuva, brändi, finanssiala, organisaatioviestintä, sisäinen brändi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleisjohdanto	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyt toimeksiantajalle	1
1.3	Työn rajaukset	2
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	2
1.5	Peittomatriisi	3
1.6	Käsitelmäärittely	4
1.6.1	Ulkoinen brändi	4
1.6.2	Sisäinen brändi	4
1.6.3	Työnantajakuva.....	5
1.6.4	Työnantajalupaus (EVP)	5
2	Kuvaus toimeksiantajasta.....	6
2.1	OP Ryhmä sekä ryhmän rakenne	6
2.2	Liiketoiminta-alueet	8
2.3	Henkilöstö	8
2.4	OP Ryhmän arvot ja strategia	10
2.4.1	Strategia.....	10
2.4.2	Arvot	11
2.5	Brändikuva OP ryhmässä (salainen)	11
3	Sisäinen brändi, työnantajabrändi sekä työnantajakuva	12
3.1	Yleiset sisäisen brändin rakentamisen periaatteet.....	12
3.2	Työnantajakuva ja työnantajabrändi.....	15
3.3	OP Ryhmän työnantajakuva (salainen)	16
3.3.1	Työnantajakuva työelämässä oleville	16
3.3.2	Työnantajakuva opiskelijoille	17
4	Empiirinen osa	18
4.1	Kohde	18
4.2	Tavoite, ongelmat.....	18
4.3	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	18
4.4	Toteutus- tai työtapakuvauus	18
4.5	Kysymysten jaottelu teemojen mukaan	19
4.6	Kysymystekniikat ja kysymysten asettelu	19
4.7	Aineisto ja käytetyt analyysit	20
4.8	Tulokset	20
4.8.1	Vastaukset teemojen mukaan – Teema 1 (salainen).....	24
4.8.2	Vastaukset teemojen mukaan – Teema 2 (salainen).....	24
4.8.3	Vastaukset teemojen mukaan – Teema 3 (salainen)	24

4.8.4 Ristiintaulukointi (salainen).....	24
4.9 Yhteenveto (salainen)	24
5 Pohdinta.....	25
5.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	25
5.2 Eettiset näkökohdat.....	25
5.3 Tulosten tarkastelu (salainen)	26
5.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset (salainen)	26
5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.	27
Lähteet	28
Liitteet (salainen)	30
Liite 1. Työnantajalupauksen teemat (salainen).....	30
Liite 2. Kysymyslomake (salainen)	30

1 Johdanto

1.1 Yleisjohdanto

Opinnäytetyön aiheena on OP Ryhmän sisäisen brändäyksen sekä työnantajakuva tutkiminen ja sen tavoitteissa onnistuminen työnantajan näkökulmasta. Työssä tutkitaan OP Ryhmän palveluksessa olevien toimihenkilöiden suhtautumista työnantajansa brändiin sekä työnantajakuvaan. Pääkysymys, johon vastaus halutaan, on muotoa: "Millainen mielikuva työntekijöillä on OP Ryhmän sisäisestä brändistä ja millaisen kuvan yritys antaa itsestään henkilöstölle työnantajana sekä yleisesti finanssialan toimijana"

Työ on tutkimustyyppinen ja se toteutetaan lähettämällä kyselylomakelinkki kyselyyn valituneille sähköpostitse tai lisäämällä se saataville jotain muuta digitaalista kanavaa käyttäen. Tutkimuksessa vastaajilta kerätään demografiset tiedot sekä itse tutkimusaiheeseen liittyvät tiedot sähköisellä kyselylomakkeella.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyt toimeksiantajalle

Työstä on hyötyä toimeksiantajalle, koska finanssiala on juuri tällä hetkellä vahvassa murroksessa ja aiemmat käytännöt ja toimintatavat alalla alkavat pikkuhiljaa vanhenemaan digitalisaation myötä. Näin ollen juuri tällä hetkellä onkin tärkeää tutkia työnantajakuvaa ja sisäistä brändiä työntekijöiden näkökulmasta. Huomionarvoista tutkimuksessa on myös se, että mitä paremmin brändin rakentamisessa onnistutaan organisaation sisälle, sitä paremmalta se myös asiakkaiden suuntaan näyttäytyy (Barrow. 2005, 70). Yritys toimii kuitenkin vahvasti palvelutilanteisiin liittyvässä toimintaympäristössä ja asiakasta missä tahansa tilanteessa palvelevan toimihenkilön asenteet oman työnantajan brändiä kohtaan välittyvät merkittävästi myös ulospäin. OP Ryhmä on myös suoriutunut hyvin aiemmin yleensä opiskelijoille teetetyissä kyselyissä työnantajakuvasta, joten on myös mielenkiintoista nähdä, miten jo palveluksessa olevien työntekijöiden suhtautuminen eroaa ulospäin annettavasta kuvasta.

Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksien tuloksia laajalti usealla eri osa-alueella. Työnantajan tahtotilana on nimenomaan kehittää yhteistyötä ja integraatiota työnantajakuva rakentamisen ja ulkoisen brändin rakentamisen osalta, joten tutkimuksen tulokset ovat erittäin käyttökelpoiset. Henkilöstölle on vuoden 2015 alkupuolella tehty tutkimus, jossa on haastateltu n. 80 vastaajaa. Aiemman tutkimuksen on toteuttanut ulko-

puolinen konsulttiyritys ja pienehkön otoskoon lisäksi tutkimuksesta puuttui vastaajien demografiset tekijät. Koska OP ryhmässä kuitenkin suurin osa yrityksen palveluksessa olevista työntekijöistä sijaitsee muualla kuin keskusyhteisökonsernissa pääkaupunkiseudulla on myös tärkeää saada tutkimustietoa maakunnista pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Näin ollen laajempi tutkimus nykyisten työntekijöiden mielipiteistä ja mielikuvista on yritykselle tärkeää. Lisäksi yrityksessä on uusien strategialinjausten myötä valmistunut uusi työnantajalupaus/EVP:tä (Employer Value Promise), joten tutkimus antaa erittäin käyttökelpoista tietoa edellä mainitun tehokkaaseen rakentamiseen.

1.3 Työn rajaukset

Työ rajattiin käsittämään vain sisäistä työnantajakuva ja sisäistä brändiä nykyisten työntekijöiden osalta. Vaikkakin rekrytointiprosessi on myös tärkeä osa sisäistä brändiä, katsottiin, että vastaajilla ei ehkä ole riittävää ja todellista käsitystä aiheesta. Vastaajien joukosta rajattiin pois ylin johto. Tämän tarkoituksena on turvata todelliset vastaukset niitä kenenkään kaunistelematta. Koska vastaajajoukko on verrattain suuri, jätettiin työstä myös mahdolliset avoimet vastaukset kokonaan pois, sillä niiden käsittely olisi vienyt aikaa niin merkittävästi, ettei se työn kannalta olisi ollut järkevää. Lisäksi myös Pohjola Sairaalassa sekä OP Kiinteistökeskuksessa työskentelevät henkilöt ovat rajattuina tutkielmasta, koska kumpikaan niistä ei edusta ehkä sitä perinteisintä kuvaa finanssialan toimijoista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu karkeasti neljään eri lukuun tai osa-alueeseen. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe, teoreettinen viitekehys, käsitteet ja tutkimusongelmat sekä rajaukset. Tässä luvussa kuvataan aihetta käsittelevää aiempaa kirjallisuutta sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi ensimmäisessä luvussa kuvataan toimeksiantajan nykytilannetta käsiteltävien aiheiden osalta.

Toisessa luvussa keskitytään aiempaan kirjallisuuteen ja käsitellään työn varsinaiset teoriaosuudet. Tässä luvussa paneudutaan edellä mainittuun teoriaosuuteen ja muodostetaan teoriapohja, jota vasten empiriaosuudessa tehtyjä havaintoja kuvataan.

Teoriaosuudessa määritellään avainkäsitteet brändi, brändiarkkitehtuuri, brändi-imago ja sisäinen brändijohtaminen, ja empiriaosuudessa tutkitaan niiden merkitystä toimeksiantajan näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkia, millainen mielikuva yrityksen nykyisellä henki-

löstöllä hyödyntämällä erilaisia väittämiä, joista vastaaja valitsee parhaiten mielikuvaansa kuvaavan vaihtoehdon.

Tutkimuksen kolmas osuus käsittää empiriaosuuden, joka paneutuu tutkimusongelmien mukaisesti analysoimaan sisäisen brändikuvan muutosta sekä sisäisen brändijohtamisen keinoja ja toteutumista toimeksiantajan osalta.

Neljännessä luvussa esitellään analysoinnin seurauksena tehdyt havainnot ja pyritään johtamaan yhteys teoriakirjallisuuteen. Tässä luvussa määritellään ja havainnoidaan tutkimuksen perusteella syntyneet johtopäätökset ja kuvaillaan, missä määrin case-yrityksen todellisuus vastaa teoriaosuudessa määriteltä viitekehystä ja millaisia mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuksen perusteella voisi ehdottaa toimeksiantajalle. Myös kehitysehdotukset tullaan määrittelemään lähdekirjallisuuden viitekehysten pohjalta.

1.5 Peittomatriisi

Peittomatriisissa (Taulukko 1) on kuvattu tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, tutkimusongelman ja lomakkeen kysymysten linkittymistä toisiinsa. Peittomatriisin tarkoituksena on tässä selkeyttää tutkimusongelman, teorioiden sekä empirian yhteensovittamista.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Kysymyslomakkeen kysymys
Millaisen kuvan OP Ryhmä antaa itseltään työnantajana työntekijöilleen	3, 5.8	4.8, 5.1	6 – 33, pl. kysymykset 10,17,21
Millainen on OP Ryhmän sisäinen brändikuva työntekijöiden mielestä	3, 5.8	4.8, 5.1	6 - 33
Miten työntekijät suhtautuvat OP Ryhmän ulkoiseen maineeseen	3, 5.8	4.8, 5.1	10, 17, 21

1.6 Käsitelmärittely

Alla luetelluissa alaluvuissa määritellään lyhyesti usein tutkielmassa käytetyt käsitteet ja niiden tarkoitukset tämän työn kannalta.

1.6.1 Ulkoinen brändi

American Marketing Association määrittelee brändin seuraavalla tavalla: Brändi on nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista. Brändi-sanaa on määritelty myös luonnehtimalla brändiä merkkitavaraksi, palveluksi, yritykseksi tai jopa yritysketjuksi. Brändi onkin käsitteenä aina mielikuva, joka syntyy kuluttajille yrityksen tuottamista palveluista tai tuotteista. Yrityksen asiakkaat siis rakentavat brändin mielessään. Yrityksen markkinointi vain tarjoaa sille suotuisat olosuhteet omilla markkinointiviestinnän toimenpiteillään. Kuitenkin brändin ydintaroituksena on aina erottuminen kilpailijoista. Lisäksi, pitkäjänteisesti rakennettu brändi voi vähentää merkittävästi markkinointikuluja, oli kyse sitten yrityksen sisäisestä tai ulospäin näytettävästä brändistä. Varsinkin monialaisilla yrityksillä on tärkeää tunnistaa ydinbrändin merkityksellisyys ja rakentaa uusia tuotteita sekä palveluita sen varaan. Tämä vaatii usein markkinoinnin ja viestinnän vahvaa integraatiota, jossa molemmilla osapuolilla on halu rakentaa ydinbrändille menestystä, tunnettuutta, kiinnostusta sekä hyvää mainetta. Näin ollen tunnetun ja hyvässä maineessa olevan brändin tuotteet ja palvelu yhdistetään positiiviseen mielikuvaan ja maineeseen itse yrityksestä jo ennen hyödykkeen tai palvelun ostopäätöstä. (Von Hertzen 2006,16-18)

1.6.2 Sisäinen brändi

Sisäisellä brändillä ja sen rakentamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yritys käyttää kommunikoidakseen haluttua brändi-identiteettiä oman organisaationsa sisällä. Tutkimuksissa on havaittu, että onnistunut sisäinen brändäys vaatii koko organisaation johdonmukaista sitoutumista tietyn brändi-identiteetin toteuttamiseen, ja näin ollen tehokas brändinrakentaminen alkaa usein yrityksen omasta henkilöstöstä. Tehokkaalla sisäisellä brändillä saavutetaan tilanne, jossa työntekijä ymmärtää oman roolinsa sekä sen merkityksen yrityksen menestykseen nähden. (De Chernatony ja Cottam 2006, 622) Tässä tutkielmassa sisäisen brändin rakentamisen pääasiallisina keinoina tutkitaan yrityksen sisäistä viestintää, henkilökunnan koulutusta ja uramahdollisuuksia, henkilökunnan mielikuvia useista eri aiheista sekä toimeksiantajan yrityskulttuuria ankkuroiden kaikki edellä mainitut yrityksen omiin teemoihin hiljattain valmistuneen työnantajalupauksen soveltuvilta osin.

1.6.3 Työnantajakuva

Työnantajakuva on yksi osa yrityksen kokonaisbrändiä ja mielikuvaa yrityksestä. Työnantajakuva kehittyy usein samoilla metodeilla, kuin yrityskuvakin. Työnantajakuva voidaan karkeasti jakaa kahteen pääosioon, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva määrittää sen, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen työnantajakuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden tai tahojen saama kuva ja käsitys työnantajasta. Ulkoisen työnantajakuvan kohderyhmänä voivat olla muun muassa työnhakijat, nykyisten työntekijöiden perheenjäsenet tai vaikkapa yhteistyökumppanit. Sekä ulkoinen että sisäinen työnantajakuva linkittyvät vahvasti yhteen ja hyvän ulkoisen työnantajakuvan perustana on hyvä sisäinen työnantajakuva. (Korpi 2012, 67-69)

1.6.4 Työnantajalupaus (EVP)

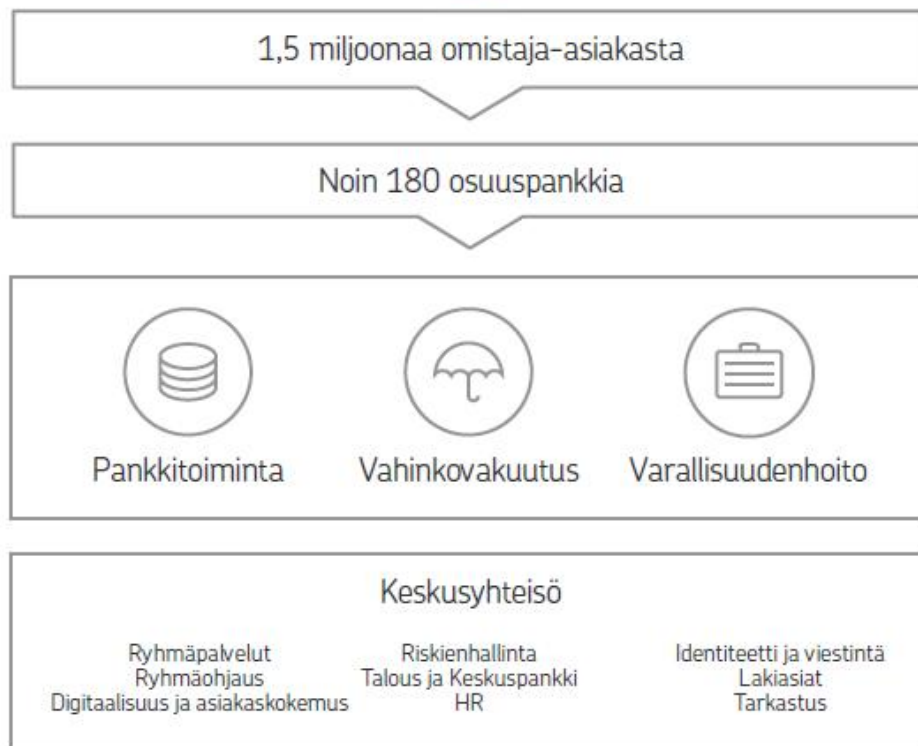
EVP (employee value proposition) on lyhyesti selitettynä kooste miellelyhtymistä ja mahdollisuuksista, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälleen vaihdossa tämän yksilöllisistä aidoista, kyvykkyyksistä ja kokemuksista, joita työntekijä omalla työllään tuo organisaatioon. EVP on työntekijäkeskeinen lähestymistapa, joka on linjassa jo olemassa olevana henkilöstöhallinnon ja rekrytointipoliitikan strategioiden kanssa. Edellä mainitut ovat jo olemassa olevia irrallisia asiota, jotka yhdessä palkkauksen, ja työnantajabrändin kanssa rakentavat EVP:n. Työnantajalupaus koostuu osaltaan kaikista edellä mainituista käsitteistä ja toimii ikäänkuin pohjana muille teorioille. (Wikipedia. 2016)

2 Kuvaus toimeksiantajasta

2.1 OP Ryhmä sekä ryhmän rakenne

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä ja sillä on noin 4,3 miljoonaa asiakasta, joista n. 1,5 miljoonaa on omistaja-asiakkaita. Ryhmän liiketoiminta on jaettu neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus, varallisuudenhoito lisäksi uusimpana mukana on vuonna 2013 perustettu Pohjola Terveys (aiemmin Omasairaala).

Ryhmän muodostavat noin 180 yksittäistä ja itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytä- ja lähiyhteisöineen. (Kuvio 1) Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen.



Kuvio 1 (OP Ryhmän vuosikertomus 2015)

Osuuspankkien yhteenliittymän muodostavat keskusyhteisö OP Osuuskunta, sen lähipiiriin kuuluvat yritykset, keskusyhteisön jäsenluottolaitokset sekä niiden konsolidointiryhmään kuuluvat yritykset ja jotkin muut yritykset konsernin sisällä. Konsolidointiryhmällä tarkoitetaan tässä niitä yrityksiä, joissa pankeilla on tosiasiallinen määräysvalta, mutta ei kuitenkaan konsernisuhdetta synnyttävää omistususuutta.

OP Ryhmän laajuus eroaa osuuspankkien yhteenliittymän laajuudesta siinä, että OP Ryhmään kuuluu myös muita yrityksiä kuin luotto- ja rahoituslaitoksia tai palveluyrityksiä. Näistä merkittävimpiä ovat vakuutusyhtiöt, joiden kanssa yhteenliittymä muodostaa rahoitus- ja vakuutusryhmittymän. Lisäksi ryhmään kuuluu sairaalatoimintaa harjoittava Pohjola sairaala Oy.

Osuuspankit ovat itsenäisiä, vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Ne tarjoavat kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille pankkipalveluita. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa keskusyhteisön täysin omistama tytäryhtiö OP Helsinki.

Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia. Osuuspankeissa ylintä päätösvaltaa käyttää yleensä omistaja-jäsenistä muodostuva edustajisto, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen. Suomessa on 16 OP-liittoa ja ne ovat jäsenosuuspankkien alueellisia yhteistyöelimiä, joihin kaikki n. 180 osuuspankkia kuuluvat. Ne tekevät yhteistyötä keskusyhteisön kanssa mm. markkinointiin, yhteiskuntavastuuseen ja sisäiseen koulutukseen liittyvissä hankkeissa.

OP Ryhmän keskusyhteisö on OP Osuuskunta. Keskusyhteisössä ylin päätösvalta on osuuskunnan kokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla. Operatiivista päätösvaltaa käyttää hallintoneuvoston valitsema johtokunta, joka koostuu ammattijohtajista. OP Osuuskunnan omistavat keskusyhteisön n. 180 jäsenpankkia.

OP Osuuskunnan tehtävänä on keskusyhteisönä ja OP Ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevana yrityksenä edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenpankkiensa, muiden OP Ryhmään kuuluvien yritysten ja yhteisöjen sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa. Keskusyhteisö näin ollen ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta sekä hoitaa yhteenliittymän tiettyjä ohjaus- ja valvontatehtäviä. Lisäksi keskusyhteisö toimii OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä. (OP Ryhmä. 2016)

2.2 Liiketoiminta-alueet

OP Ryhmän liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus, varallisuudenhoito sekä uusimpana terveysterveyst. Pankkitoiminta on ryhmän liiketoimintasegmenteistä suurin. Kotitalouksille OP tuottaa palveluita ja erilaisia tuotteita niin talouden hoitoon ja asunnon hankintaan. Yrityksille ryhmä tarjoaa palveluita rahoitukseen, kassanhallintaan ja maksuliikkeen hoitoon.

OP Ryhmä on lisäksi Suomen johtava vahinkovakuuttaja. (OP Ryhmä. 2016) OP palvelee tällä liiketoiminta-alueella henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkaita. Vahinkovakuutustoiminnan muodostavat Pohjola-konserniin kuuluvat OP Vakuutus, A-Vakuutus, Eurooppalainen sekä Baltiassa toimivat Seesam-yhtiöt.

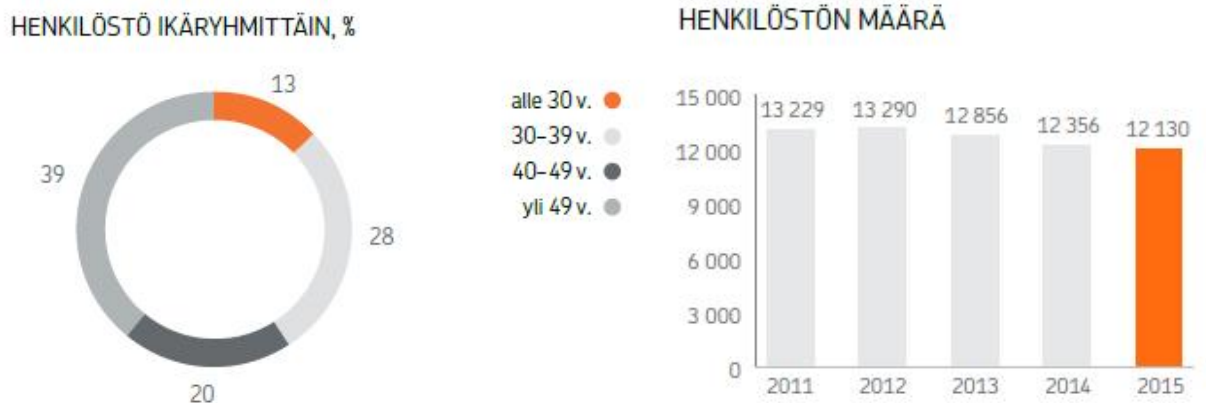
Varallisuudenhoidon osalta OP:n tarjontaan kuuluvat palvelut ja tuotteet sijoitussidonnaisessa vakuuttamisen, rahastojen sekä täyden valtakirjan omaisuudenhoidon ja sijoituskonsultoinnin osalta.

Uusimpana liiketoiminta-alueena OP ryhmään on liitetty terveysterveyst. Pohjola Sairaala on keskusyhteisön täysin omistama yksityinen sairaalapalveluja tuottava yritys. Pohjola Sairaalla on lokakuussa 2016 toimintaa kahdella paikkakunnalla. Pohjola Sairaala toimi aiemmin nimellä Omasairaala. Nimi muutettiin organisaatiouudistuksen yhteydessä huhtikuussa 2016. Silloin Pohjola Vakuutuksesta tuli virallisesti OP Vakuutus ja yritys halusi kuitenkin säilyttää vahvan brändiarvon omaavan "Pohjola" -nimen osana yrityksen keskeisiä liiketoimintoja. (OP Ryhmä. 2016)

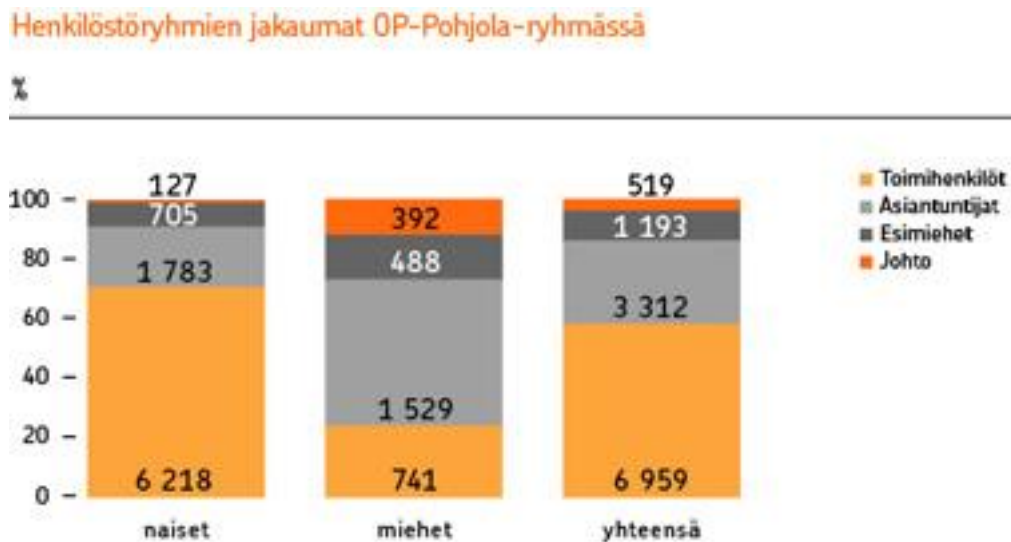
2.3 Henkilöstö

OP Ryhmä on yksi suomen suurimmista yksityisistä työnantajista. Yrityksen palveluksessa oli vuonna 2015 keskimäärin 12130 työntekijää neljällä eri liiketoiminta-alueellaan. (OP Ryhmä. 2016.) Työntekijöiden määrä on pysynyt muutaman viime vuoden aikana melko tasaisesti samoissa lukemissa. Selvästi suurimman osuuden OP Ryhmän henkilöstöstä muodostavat yli 49 vuotiaat työntekijät, joita kokonaisuudessaan 39%. Seuraavaksi suurin osuus koostuu 30-39 vuotiaista, joita on hieman yli neljännes kaikista työntekijöistä. (Kuvio 3)

Henkilöstön sukupuolijakauma ei ole kovinkaan tasainen, ja kokonaishenkilöstön määräästä selvästi suuremman osan muodostavat naiset. Kokonaisuudessaan henkilöstöstä vain 26% (v. 2013) on miehiä. Selvästi suurin osuus toimihenkilöistä on naisia, kun taas asiantuntijatehtävissä miehiä on suhteutettuna kokonaismäärään huomattavasti naisia enemmän. (Kuvio 4). Lisäksi OP Ryhmän palveluksessa toimii jonkin verran oman yrityksensä kautta toimivia ja OP Ryhmää edustavia asiamiehiä nimenomaan vakuutusmyynnin saralla.



Kuvio 2. Henkilöstö (OP vuosi 2015)



Kuvio 3. Työtehtävien jakauma (OP Ryhmä 2016)

OP Ryhmä asettaa uudessa työnantajalupauksessaan tavoitteekseen olla finanssialan mielenkiintoisin työnantaja ja yksi arvostetuimmista suurista työnantajista Suomessa. Sisäisessä toiminnassaan OP Ryhmässä panostetaan merkittävästi ja pitkäjänteisesti henki-

löstön työhyvinvointiin, osaamiseen, johtamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Henkilöstöä muun muassa kannustetaan kehittämään osaamistaan koko työuran ajan. (OP vuosikertomus 2015)

2.4 OP Ryhmän arvot ja strategia

2.4.1 Strategia

OP Ryhmä on lanseerannut kesällä 2016 uuden pitkänaikavälin strategian. Uudessa strategiassaan ryhmää nostaa suurimmaksi tavoitteekseen olla pitkällä aikavälillä asteittain toteutettuina muutoksina uuden ajan monialainen palveluyritys aiemman finanssitoiminnan lisäksi.

Strategiassa korostetaan eniten asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Liiketoimintaa laajennetaan ensimmäisessä vaiheessa kasvattamalla muun muassa terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaa. Lanseeratun strategian taustalla on asiakaskäyttäytymisen muutos finanssitoimialalla sekä koko toimialan voimakas ja nopeasti etenevä digitaalinen murros, jonka myötä toimialalle jatkuvasti syntyy uutta kilpailua. Samalla digitalisaatio tarjoaa OP ryhmälle sanojensa mukaan mahdollisuuden parantaa asiakaskokemusta, synnyttää uutta liiketoimintaa ja tehostaa nykyisiä prosesseja.

Strategia nojaa neljään eri perustekijään, jotka ovat lueteltuna seuraavassa.

Perustehtävä	Vahvan vakavaraisuutensa ja tehokkuutensa avulla OP:n on tarkoitus luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen sekä toimintaympäristölleen.
Arvot	Lueteltuna seuraavassa kappaleessa
Päämäärä	Olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä
Kilpailuedut	Kokonaisvaltainen finanssipalvelu Parhaat keskittämisedut Lähellä asiakasta Osuustoimintaperusta Suomalaisuus Vakaus

(OP Ryhmä. 2016)

2.4.2 Arvot

"Ihmisläheisyys

OP on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistä - on lähtökohta toiminnalle. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa toiminnassa.

Vastuullisuus

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvalla ammattitaidolla vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

Yhdessä menestyminen

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan ja vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle." (OP Ryhmä. 2016)

2.5 Brändikuva OP ryhmässä (salainen)

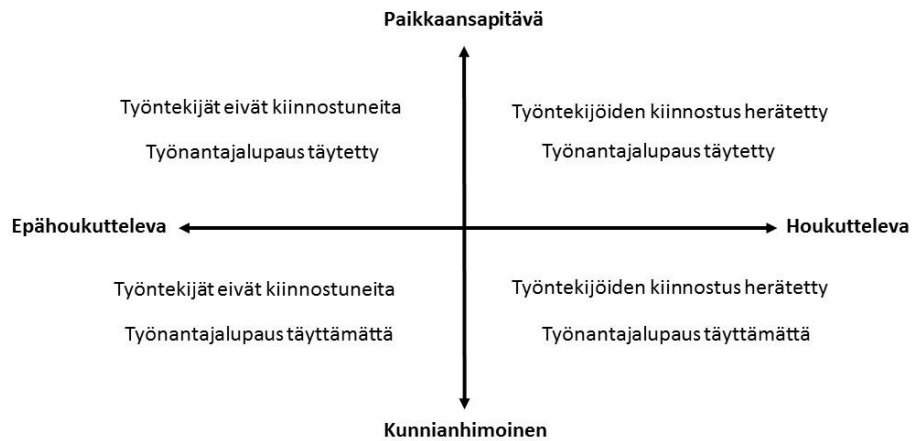
3 Sisäinen brändi, työnantajabrändi sekä työnantajakuva

3.1 Yleiset sisäisen brändin rakentamisen periaatteet

Toisin kuin ulkoisen brändin rakentamisessa, sisäisen brändin rakentamisen kohderyhmänä ovat ulkoisten asiakkaiden sijaan nykyiset, ja mahdolliset yrityksen tulevat työntekijät. Edellä mainitusta huolimatta, monilta osin brändin rakentaminen yrityksen sisäisesti noudattaa samoja periaatteita, kuin rakennettaessa ulkoista brändikuvaa. Sisäistä brändikuvaa rakennettaessa tulee tietenkin ymmärtää ja sisäistää aiemmin mainittu ero kohderyhmien välillä. Tästä johtuen monilta osin sisäisen brändikuvan työstäminen voidaan ankkuroida ulkoisen imagon rakentamiseen. Kuten asiakkaidenkin suuntaan, tulee työnantajan olla tunnettu ja huomattava toimialansa työvoimamarkkinoilla houkutellakseen uusia lahjakkuuksia ja pitää kiinni nykyisistä työntekijöistään. Kuten ulkoisessakin brändissä, sisäisen brändin ja työnantajakuvan tulee jollain lailla erottautua kilpailijoistaan toimiakseen menestyksekkäästi omalla toimialallaan ja tämän lisäksi, sisäisen, kuten ulkoisenkin brändin rakennusvaiheessa on erityisen tärkeää pitää kiinni brändin arvolupauksesta ja ymmärtää kummankin viestintäkanava osalta, mitä työntekijä arvostaa. Menestyneet sisäiset työnantajabrändit ovat relevantteja ja ymmärtävät, nykyiset sekä tulevat työntekijänsä arvostavat ja ennen kaikkea työltään haluavat. (Moroko & Uncles s. 164-165). Myös työntekijöiden brändiin sitouttaminen on tärkeää. Työntekijöiden, ja varsinkin asiakasrajapinnassa toimivien, tulisi nimenomaan tehdä sitä, mitä brändiarvo tai strategiaan mukainen arvo asiakkaalle lupaa. (Keohane 2014, 73)

Eroavaisuuksiakin toki kahden rajapinnan välillä löytyy. Ulkoisen brändin osalta kuluttajan valinta ja ostopäätös usein kohdistuu yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun. Vertailtaessa ulkoisia ja sisäisiä kanavia on tärkeä ymmärtää, että työnantajan valinta on huomattavasti suurempi ”ostopäätös” rekrytoitavalle työntekijälle ja näin ollen luvatussa työnantajakuvas- ta ja sisäisestä brändistä on erittäin tärkeä pitää kiinni. Uusi työntekijä huomaa eroavaisuudet ulos- ja sisäänpäin tapahtuneessa markkinoinnissa pikaisesti. Mikäli edellä mainitut eivät ole linjassa eikä työnantaja pidä kiinni ”lupauksistaan”, joita on annettu rekrytointivaiheessa, myös työntekijän motivaatio työtään kohtaan saattaa merkittävästi laskea ja ulkoisten tekijöiden perusteella valittu ja vahvan brändin omaava työnantaja muuttuukin työntekijän näkökulmasta jopa epäkiinnostavaksi ja näin ollen työura sekä työpanos saat- taa jäädä lyhyeksi. (Moroko & Uncles 2008, 166-168)

Kuten kuvassa 4 todetaan, on työnantajan myös erittäin tärkeä pitää kiinni omasta työnantajalupauksestaan ulkoisen brändin ja työnantajakuvan ohella. Taulukossa pystykuvaaja kuvaa työnantajan työnantajalupauksen paikkaansapitävyyttä sekä realistisuutta. Vaaka-kuvaajalla kuvataan työnantajakuvan ulkoista imagoa ja sen vahvuutta työntekijöiden houkuttelemiseksi. Työnantajalupauksen tulee olla paikkaansapitävä ja realistinen ja toisaalta myös työnantajan ulkoisen maineen oltava houkutteleva. Kuvassa paras mahdollinen tilanne on oikeassa yläkulmassa, jolloin työnantajalupaus on täytetty ja työnantajan imago on silti houkutteleva. Mikäli jompikumpi kuvaajista ei toteudu toivotulla tavalla, on organisaation mahdollisesti tehtävä suuriakin toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi sekä kulttuurin muuttamiseksi.



Kuvio 4. Onnistuneen sisäisen brändin määritelmä. (mukaillen Moroko & Uncles. 2008)

Sekä b-to-b markkinoinnissa, että brändien rakentamisessa yleisesti, nykyinen henkilökunta on avainasemassa. Asiakkaiden mielikuva ja näin ollen myös brändi rakentuu myytävien tuotteiden ja palveluiden, niiden hinta-laatusuhteen, mutta ennen kaikkea myös niitä asiakkaalle tarjoavan henkilöjen ja asiakkaan kohtaamisesta. Varsinkin tilanteessa, jossa markkinoidaan finanssialan palveluita, asiakas voi pitää palvelevaa toimihenkilöä jopa osana palvelua tai tuotetta, jota on hankkimassa. (Harrison 2000, 200) Yksi keino brändiarvojen implementointiin ja brändiin sitouttamisen osalta henkilöstölle on osallistaminen. Toimihenkilöt ovat usein ihan yhtä soveltuvia palvelun, tuotteen tai vaikkapa palvelutilanteen suunnitteluprosessissa, kuin mikä tahansa muu organisaation osa. Uusien toimintamallien ja muiden muutosten vieminen voi aiheuttaa henkilöstössä selvää muutosvastarintaa. Ihmisten osallistaminen organisaation eri osista brändin suunnitteluprosessiin

auttaa myös sisäisenä markkinointikeinona sekä helpottaa viemään haluttuja toimenpiteitä käytäntöön, kun vastaanottajat ovat olleet myös toteutuksessa mukana. (Uusitalo 2014, 73)

Tilanteissa, joissa vanhat toimintatavat toimialalla ovat muutoksen alla ja toimialakenttä mahdollisesti kokonaisuudessaan muuttuu, voi olla usein olla tarkoituksenmukaista lähteä jalkauttamaan brändiä sekä kirkastamaan brändikuvaa sisäänpäin muutoksen yhteydessä. Näissä tilanteissa on helpompaa kääntää ehkä joiltain osin epävarmat tulevaisuuden odotukset henkilöstön osalta positiiviseksi. Näin ollen suurien muutosten yhteydessä ajankohta on otollinen uusien mielikuvien ja ajatusmallien luomiseen. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää viestiä myös suunta, mitä kohti ollaan menossa. (Harward business review. 2002) Tähän liittyen myös brändin arvojen viestintä ja selkiyttäminen sekä yhtenäinen brändilinjaus läpi organisaation eri osien on ensiarvoisen tärkeää (de Chernatory & Cottam 2006, 615).

Yrityksen strategian selkiyttäminen ja sen ymmärrys organisaatiossa tukee myös osaltaan sisäistä brändikuvaa. Kun työntekijällä on selvät suuntaviivat siitä, mitä kohti ollaan menossa ja miten, on huomattavasti helpompaa sisäistää myös oma roolinsa tämän toteutamisessa sekä ymmärtää paremmin, miten brändi siihen kytkeytyy. Strategian mukaan toimiminen onkin ehdottomasti myös yksi yrityksen ansiokkaan sisäisen brändin rakentamisen tukipilareista. (Keohane, 117)

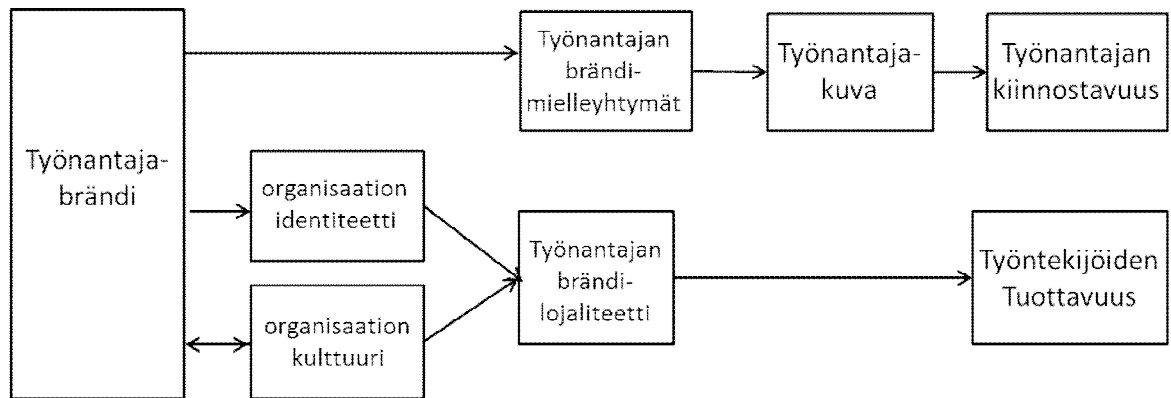
Yrityksen sisäistä sekä ulkoista brändikuvaa rakentavat mm. asiakaspalvelu, tekninen neuvonta, laskutus ja reklamaatioiden käsittely sekä yrityksen johto. Varsinkin business-to-business –markkinoinnissa ja asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä, kokemukset yrityksen brändistä voivat rakentua lähes täysin asiakaspalvelijan eri ominaisuuksien varaan. (Von Herten 2006, 45-46)

Kolme suurina taloudellista hyötyä sisäisen brändikuvan systemaattisessa ja hyvin onnistuneessa rakentamisessa ovat: työnantajan kannalta paremmin onnistunut rekrytointi, positiivisen mielikuvan pitkäaikainen säilyttäminen sekä työntekijöiden sitoutuminen ja parempi omistautuminen työlleen. Vaikkakin voisi ajatella, että edellä mainitut ominaisuudet eivät suoraan paranna liiketoimintaa tulostamiseksi tai rahallisesti, niillä on kuitenkin erittäin merkittävä vaikutus yrityksen suoriutumiseen omalla toimialallaan. (Barrow 2005, 69)

Edellä mainitusta johtuen, rekrytointia ja ulkoista työnantajakuva suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää myös rekrytoinnin kustannuksia. Työntekijöidensä näkökulmasta vahva brändi houkuttelee keskimääräistä paremmin lahjakkaita ja pystyviä työntekijöitä, jotka myös pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään. Työntekijöiden irtisanoutuminen, uuden työvoiman rekrytointi ja uusien henkilöiden sisään ajaminen tehtäviinsä on selvästi suurin yrityksille muodostuva kuluerä, kun tarkastellaan etenkin palvelualan yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena. Uutta työvoimaa rekrytoitaessa pelkästään yhden toimihenkilön tai asiantuntijan rekrytointi voi helposti maksaa yritykselle puolet rekrytoitavan vuosipalkasta. Kustannusten osalta rekrytoinnissa kasvua tapahtuu suorassa suhteessa, mitä ylemmäksi yrityksen sisäisessä hierarkiassa rekrytoitava sijoittuu. Keskitason johdolla kustannus rekrytoinnista voi olla vuosipalkkaan nähden puolitoista-kertainen ja ylimmällä johdolla jopa 2,5-kertainen. Lisäksi useiden tuktimusten mukaan paremmin sitoutuneet ja omistautuneet työntekijät tuottavat yritykselle ja asiakkailleen (Barrow 2005, 72)

3.2 Työnantajakuva ja työnantajabrändi

Työnantajakuvan ja sisäisen brändin välille eroa on hieman hankala vetää. Sisäinen brändi ja työnantajabrändi on enemmänkin holistinen käsitys kaikista siihen vaikuttavista tekijöistä, kun taas toisaalta työnantajakuva muodostuu kapeampialaisesta näkemyksestä eikä kokonaisuus välttämättä tässä tapauksessa ole enempää kuin osiensa summa. (Backhaus & Tikoo 2004, 504-507) kuvaavat onnistuneen työnantajabrändin luovan kaksi tärkeää etua ja ikään kuin linjausta yritykselle: brändimielleyhtymän ja brändilojaliteetin. Työnantajabrändi osaltaan vaikuttaa myös työnantajan jo olemassa olevaan organisaation identiteettiin ja sen kulttuuriin. Kuten ulkoisenkin brändin osalta, myös sisäisen brändin lojaliteetillä on vaikutus sen vastaanottajan käyttäytymiseen. On tutkittu, että lojaalisti työnantajansa brändiin suhtautuvat työntekijät ovat tuottavampia kuin ne, joilla lojaliteetti ei ole kovin vahva. Tästä johtuen, se onnistuessaan lisää uskollisuutta työnantajabrändille ja näin ollen kasvattaa myös kasvattaa myös työntekijöiden tuottavuutta. Työnantajasta muodostuvat miellelyhtymät ovat niitä asioita, joita työmarkkinoilla olevilla potentiaalisilla työntekijöille muodostuu yrityksestä. Niihin voi kuulua esimerkiksi palkkaus, edut, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen jne. Mielleyhtymät toimivat ikään rakennusmateriaaleina työnantajakuvalle, joka toisaalta menestyksekkäästi rakennettuna taas lisää työnantajan kiinnostavuutta mahdollisten tulevien työntekijöiden keskuudessa. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Työnantajakuva ja -brändin muodostuminen. Mukailten Backhaus & Tikoo. 2004.

3.3 OP Ryhmän työnantajakuva (salainen)

3.3.1 Työnantajakuva työelämässä oleville

OP Ryhmä on menestynyt Universumin toteuttamassa vuoden 2014 työnantajakuva tutkimuksessa kyselytutkimuksessa verrattain hyvin. Tutkimuksessa haastateltiin noin 8800:aa eri aloilla toimivaa korkeakoulutettua ammattilaista, jotka olivat olleet työelämässä keskimäärin seitsemän vuotta. Tutkimuksessa menestyneitä työnantajia luonnehtii neljä asiaa: yrityksen menestys vaikeana taloudellisena aikana, työn merkityksellisyys, oman alansa edelläkävijyys sekä hyvät mahdollisuudet sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika. Tutkimuksen yksi keskeisiä tuloksia on, että taloudellisesti epävarmoina aikoina johtamisen uskottavuus ja vakuuttava strateginen suunta nostavat yrityksen houkuttelevuutta myös työnantajana. Edellä mainituista kaikkiin OP ryhmällä on vahva tahtotila ja kuvatut ominaisuudet ovat tärkeitä OP:n ulkoisen työnantajakuva osalta. (OP Ryhmä. 2016)

OP Ryhmä (silloin OP-Pohjola) on sijoittunut tässä tutkimuksessa sekä kaupallisen alan ammattilaisten että juridiikan alan ammattilaisten joukossa kymmenen kiinnostavimman työnantajan joukkoon useampana vuonna peräkkäin. Myös IT-alan ammattilaisten joukossa OP:n työnantajakuva on pankki- ja vakuutuspalveluiden digitalisoitumisen myötä selvästi parantunut ja yritys sijoittuu Suomen kahdenkymmenen kiinnostavimman työnantajan joukkoon tämän kohderyhmän osalta. (Universum 2015)

3.3.2 Työnantajakuva opiskelijoille

Kuten työelämässä olevien ammattilaisten osalta, myös opiskelijoiden keskuudessa OP Ryhmä nauttii melko merkittävää arvostusta. Universumin vuoden 2016 alussa julkaiseman tutkimuksen mukaan OP sijoittuu sekä liiketalouden- että lakiohikelijoiden mielestä viiden vetovoimaisimman työnantajan joukkoon. Tutkimukseen oli haastateltu 11.444 opiskelijaa 40:stä eri ammattikorkeakouluista sekä yliopistoista. Tieteen aloista mukana olivat luonnontieteet, laki, IT sekä liiketalous. (Universum. 2016)

4 Empiirinen osa

4.1 Kohde

Tutkimuskohteena tutkimuksessa oli koko OP Ryhmän henkilöstö, joista kyselyyn vastaajat valittiin satunnaisotannalla. Kohteen valinnassa ei tehty lainkaan rajoituksia maantieteellisten tai muidenkaan demografisten tekijöiden perusteella.

4.2 Tavoite, ongelmat

Työn tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksen avulla mahdollisia kehittämiskohteita toimeksiantajan sisäisen brändikuvan parantamiseksi ja löytää aineiston avulla yksittäisiä kohdennettuja mahdollisia toimenpiteitä.

4.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Kuten jo aiemmin työssä mainittua, käytettiin tiedonkeruuseen kvantitatiivista tutkimusta. Kysely lähetettiin online-kyselylinkkinä yksinkertaisella satunnaisotannalla 1500:lle OP Ryhmän työntekijälle. Kyselyn kohderyhmästä oli rajattu pois ryhmän yli johto, jolla voisi olla omienkin intressiensä vuoksi halukkuutta vastata positiivisempaan sävyyn ja näin ollen muuttaa tai myötävaikuttaa kyselyn tuloksiin. Kyselyn menetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus johtuen OP Ryhmän suuresta työntekijämäärästä. Menetelmävalinta on perusteltavissa myös kyselyn laajuuden vuoksi. Itse tutkimuksessa demografisten tietojen käsitellään 24 eri teeman mukaista kysymystä ja 3 erilaista mielipidemittausta. Näin ollen muu kuin kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö on käytännössä mahdotonta perusjoukon ollessa yli 12000.

4.4 Toteutus- tai työtapakuvaus

Kysely toteutettiin online-kyselynä Questback Essentials -ohjelmistolla. Kyselyn toteuttaminen osui otolliseen aikaan toimeksiantajan näkökulmasta, koska OP ryhmässä on keväällä 2016 uudistettu työnantajalupausta (EVP) ja näin ollen myös sisäinen sekä ulkoinen brändäys nivoutuvat hyvin ko. aihealueen ympärille. Kyselyohjelmalla saatiin tuloksista Microsoft Excel –muodossa raakadata, josta työstettiin useita erilaisia kuvauksia. Johtuen muuttujien ja vastausvaihtoehtojen kohtalaisen suuresta määrästä, on tutkimuksessa käytetty merkittävä määrä kuvia havainnollistamaan eri muuttujien välisiä suhteita kyselyn tuloksiin.

4.5 Kysymysten jaottelu teemojen mukaan

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää teemojen alle valikoituvien yksittäisten asioiden nykytilaa työntekijöiden keskuudessa ja sitä, miten teemat nykyisille työntekijöille näyttäytyvät. Vastausten ja tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista kohdistaa mahdollisia toimenpiteitä tiettyihin kohderyhmiin entistä tehokkaammin ja keskitetymmin, mikäli selviää epäkohtia tai kehitettäviä osa-alueita ilmenee.

Tutkimuksessa kartoitetaan myös jonkin verran demografisia tekijöitä, jotta saadaan käsitystä myös siitä, kuinka eri tehtävissä, eri ikäisillä sekä eri palvelusvuosien jälkeen teemat näyttäytyvät.

Työnantajalupauksen validoinnissa uusiksi teemoiksi ovat valikoituneet seuraavat kolme teemaa, jotka ovat selostettuna oheisessa dokumentissa (Liite 1). Kunkin teeman alle on koottu mahdollisia väittämiä, joiden tilaa selvittämällä voisi saada arvokasta tietoa kunkin teeman nykytilasta ja sen näyttäytymisestä työntekijöille.

4.6 Kysymystekniikat ja kysymysten asettelu

Kysymykset noudattavat muutamia kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyväksi ja luotettavaksi todettuja seikkoja. Kysymykseen vastaajalla tulee olla tieto ja ymmärrys kysyttävästä asiasta sekä vastaaja haluaa antaa tiedon. (Kananen 2014, 142) Koska kyseessä on melko abstrakti ja asiaan vihkiytymättömälle vaikeaselkoinen aihe, kerätään kysymykset seuraavien viitekehysten mukaan. (Kananen 2014, 143)

- Kysymys ei voi olla johdatteleva
- Kysymyksen tulee olla lyhyt
- Kysymyksessä ei ole tulkinnanvaraa. Se on yksiselitteinen ja selkeä.
- Kysymyksessä ei ole useampaa kuin yksi kysymys
- Kysymykset ovat yleiskieltä ja niitä on helppo ymmärtää

Kysymyslomake laadittiin suppilotekniikalla, jolloin alussa kysytään demografiset kysymykset ja ne joihin vastaajan on helpompi vastata. Kyselyn loppuun sijoitetaan kysymykset, joihin vastaaja joutuu miettimään vastaustaan tarkemmin. Tällöin vastattuaan jo alkuvaiheen kysymyksiin, vastaaja on sitoutuneempi antamaan oikean vastauksen myös kyselyn lopussa. (Kananen 2014, 147)

Kysymyslomakkeen kysymyksissä ensimmäiset demografiset kysymykset jaotellaan asteikkoittain ja esitetään strukturoituna datan analysoinnin helpottamiseksi. Varsinaiset kysymyslomakkeen kysymykset voidaan toteuttaa muutamalla eri tavalla toimeksiantajan halusta riippuen. Eri kysymyksissä voidaan myös käyttää erilaisia asteikkotyyppejä. Mielikuvien kuvaamiseksi esimerkiksi semanttinen differentiaaliasteikko on huomattavasti laadukkaampi kuin ns. Likertin asteikko, jossa annetaan väittämät esimerkiksi 5-portaisena; täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Semanttisella differentiaaliasteikolla tietoa kerätessä annetaan vastaajalle kaksi vastakohtaa ja annetaan näiden välille esim 7 vaihtoehtoa. (Kananen 2014, 150) Esimerkki:

Väittämä:

Miten kuvailisit OP Ryhmän digitaalisia työvälineitä?

Vanhanaikaiset 1 2 3 4 5 6 7 Uudet/Edistyneet

Lisäksi jokaisen työnantajalupauksen teeman alle on avattu erikseen yksi kuvailevia kyselyjä, jossa annetaan vastaajalle 10-15 tilannetta kuvaavaa metodologiaa tai adjektiivia, joista vastaaja valitsee kolme parhaiten kysyttyä asiaa kuvaavaa.

4.7 Aineisto ja käytetyt analyysit

Aineisto saatiin ohjelmistosta suoraan excel-muotoisena raakadatana, josta pystyttiin kohdallaisen vaivattomasti koostamaan erilaisia raportteja sekä visualisoimaan vastauksia. Demografisia tekijöitä on pyritty kuvaamaan pylväskaavioin sukupuolet eriteltynä. Näin ollen saadaan mahdollisimman realistinen kuva vastaajista. Aineistosta on muuttujakohtaisesti teemakysymyksissä koostettu keskiarvo sukupuolta kohden ja koottu viivadiagrammi pystysuuntaisesti kuvaamaan mielipiteiden vaihtelua.

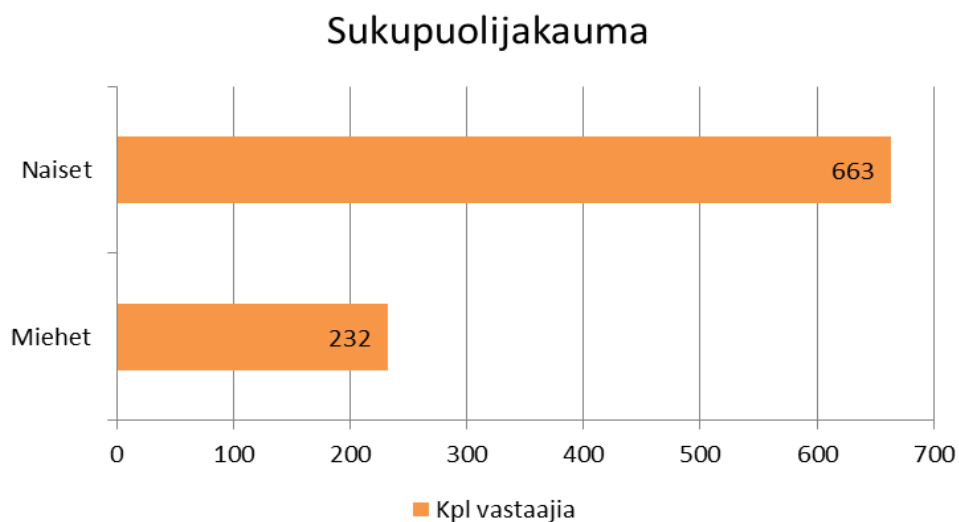
4.8 Tulokset

Tulosten tarkastelua toteutetaan tutkimuksessa muutamalla eri tavalla. Tarkastelutilanteesta riippuen käytetään joko mielipideasteikkoa, pylväskaaviota tai ristiintaulukointia taulukkomuodossa.

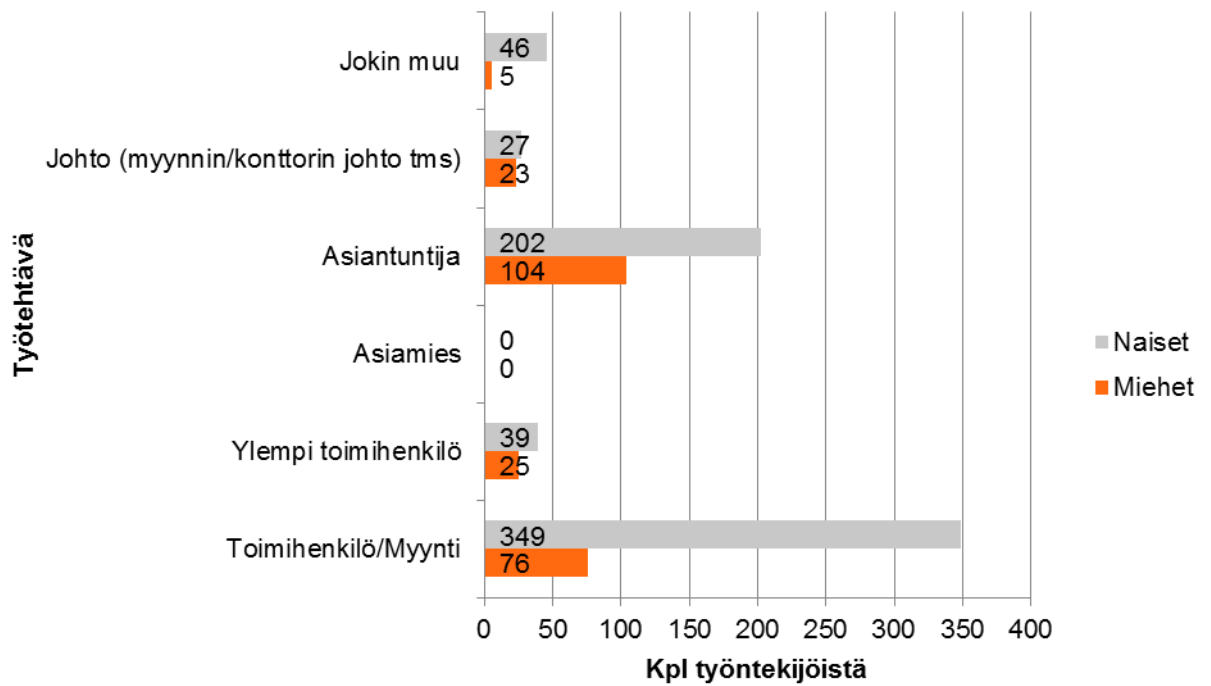
Vastaajat oli poimittu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikista OP ryhmän työntekijöistä ja siihen saatiin 1500 henkilön otoksesta 896 kpl vastauksia. Vastausprosentti (60%) oli verrattain korkea ja näin ollen myös vastausten määrä riittävä tutkimaan realistista tilannetta. (Kananen 2014, 72). Kyselyn tuloksia on vastausprofiilien ja tulosten sel-

keyttämiseksi kuvattu kuudella eri kaaviolla teemojen mukaan ja kolmella kaaviolla demografisten tietojen mukaan.

Demografisten tietojen osalta ikä- sekä työtehtäväjakauma noudattaa kyselyn vastausten osalta hyvin kokonaistilannetta OP Ryhmässä. Naisia kyselyyn vastanneista oli 74% ja miehiä 26%. (Kuvio 6) Työtehtävien osalta tilanne on samankaltainen. Kuten luvussa 2.3. mainittua, selvästi suurin osa vastaajista kuuluu toimihenkilöiden joukkoon. Todelliseen tilanteeseen verrattaessa kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden sukupuolijakauma osalta on ehkä hieman vääristynyt (Kuvio 3). Myynnissä ja toimihenkilöinä toimii OP ryhmässä koko henkilöstöstä karkeasti arvioiden noin puolet ja myös tässä kyselyssä sama jakauma toteutuu verrattain hyvin. Kyselyyn vastanneista selvästi suurin osa (425 kpl) on edellä mainittujen työtehtävien piirissä.

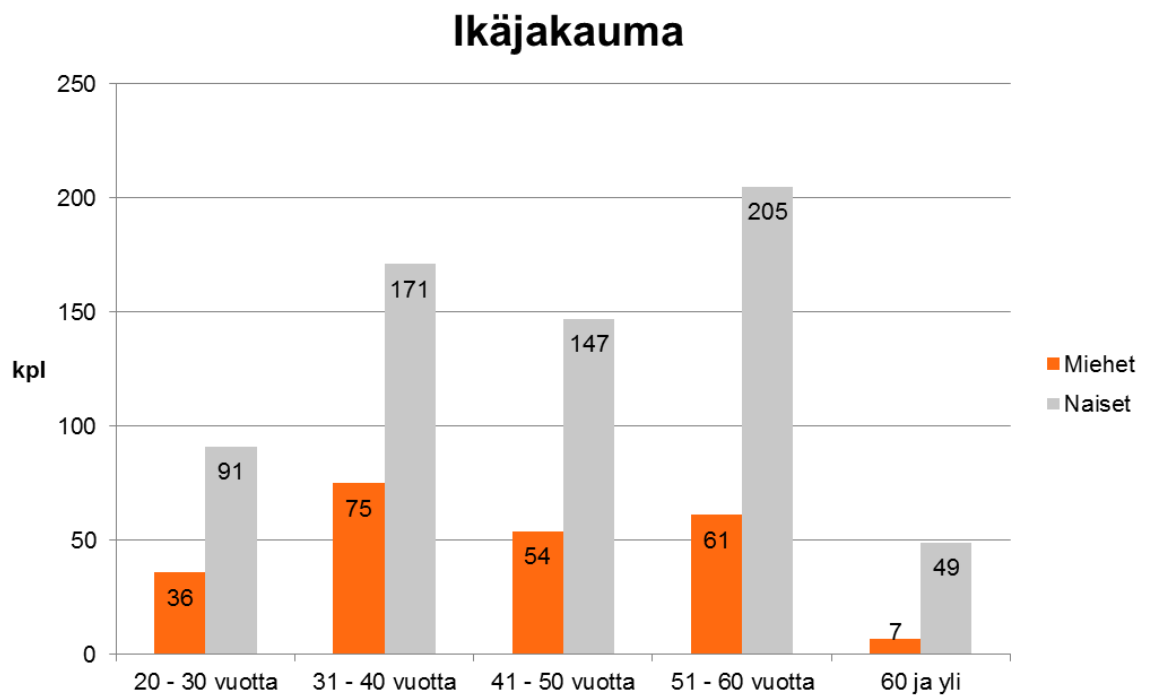


Kuvio 6. Sukupuolijakauma.



Kuvio 7. Työtehtävät.

Ikäjakaumalle asetettuna selvästi suurin vastaajajoukko ovat naiset 31-60 vuotta, 58,4% kaikista vastaajista. Suurin yksittäinen ikäluokka oli 51-60 vuotiaat (266 kpl), joita oli n. 30% kaikista vastaajista. Huomionarvoista on myös kaikkein vanhimpien sekä toisaalta myös nuorimpien miesten vähäinen vastausmäärä. Edellä mainitusta johtuen, on kaikista vanhimman miespuoleisen ikäluokan vastauskeskiarvoihin suhtauduttava varauksella, eikä johtopäätöksiä ikäluokan vastausten perusteella voi suoraan tehdä. Suhteessa tasaisin sukupuolten välinen jakautuminen oli ikäluokassa 31-40 vuotta, jossa miehiä oli 30,4% ja naisia 69,6 vastaajista. (Kuvio 7) Ikäjakauman osalta myös todellinen tilanne on toteutunut melko hyvin. Selvästi suurin työntekijämäärä (87%) ovat ikäluokassa 30 – 49 vuotta. Tässä tutkimuksessa vastaava luku on 79%

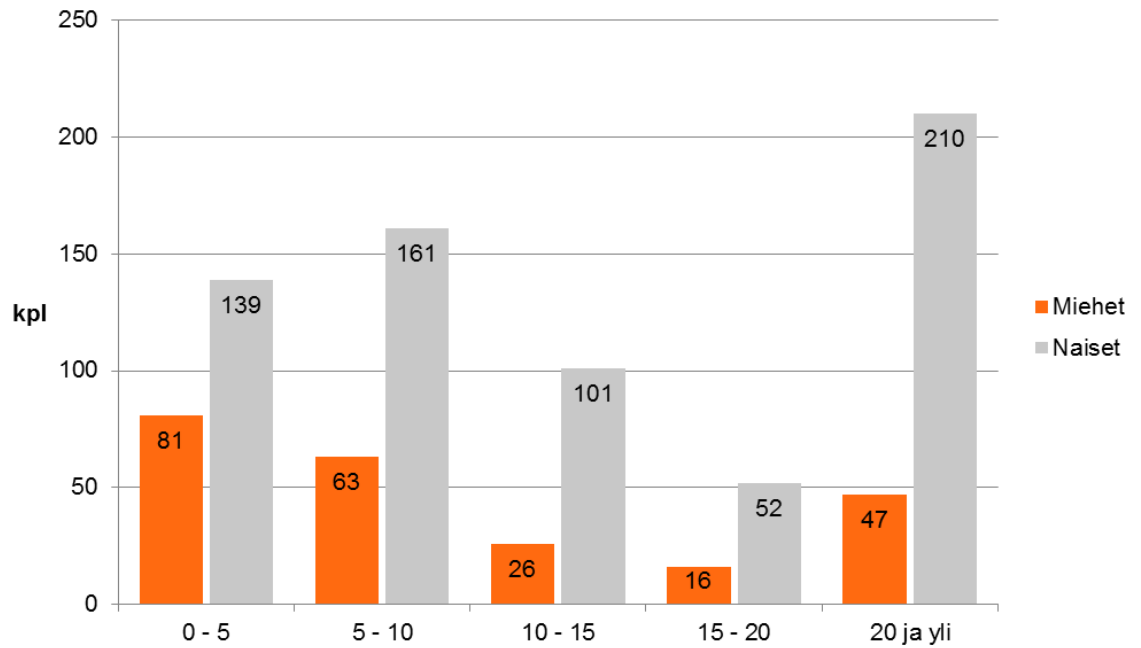


Kuvio 8. Ikäjakauma

Koska aiemmissa taulukoissa ei juurikaan ole poikkeamaa todelliseen tilanteeseen, voidaan melko varmasti olettaa kyselyn tulosten kuvaavan hyvin vallitsevaa tilannetta ja kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina ikäjakaumien osalta, vaikkakin yksittäinen vastaajamuuttuja jäi pieneen rooliin

Palvelusvuosien osalta ei aiempaa tietoa vertailupohjaksi tutkimukselle ollut saatavilla. Palvelusvuosia mitattaessa huomio kiinnittyy eniten ehkä eniten yhtiön palveluksessa olleiden sukupuolijakaumaan, joka on melko vääristynyt verrattaessa todelliseen tilanteeseen, jossa noin neljäsosa työntekijöistä on miehiä. OP ryhmässä työurat ovat olleet verrattain pitkiä ja ehkä hieman yllättäen myös 15 – 20 vuotta yrityksessä työskennelleitä on kaikista pienin määrä vastaajien joukossa, kun taas vähemmän aikaa palvelleita on yli kaksinkertainen määrä. Tilanne voi olla toki seurausta siitä, että usein konttoreissa toimihenkilöinä palvelevat ovat juuri naisia, joilla on erittäin pitkä työura takanaan ja se näkyy juuri eniten palvelleiden osalta. Tällä ei kuitenkaan ole käytännön merkitystä tuloksiin, kun jokaiseen joukkoon vastaajia on kuitenkin saatu vähintään n. 70 kpl.

Palvelusvuodet OP Ryhmässä



Kuvio 9. Palvelusvuodet.

4.8.1 Vastaukset teemojen mukaan – Teema 1 (salainen)

4.8.2 Vastaukset teemojen mukaan – Teema 2 (salainen)

4.8.3 Vastaukset teemojen mukaan – Teema 3 (salainen)

4.8.4 Ristiintaulukointi (salainen)

4.9 Yhteenveto (salainen)

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voi pitää luotettavana. Koko henkilöstön määrä OP Ryhmässä on noin 12000 ja tästä on tavoitettu 896 vastaajaa. Kuten aiemmin mainittua vastaajista 26% oli miehiä ja loput naisia. Tarkempia demografisia tietoja muiden kuin työtehtävien jakautumisen osalta ei ollut saatavilla. Koska tutkimuksessa mitataan nimenomaan tietyn työnantajan eri työtehtävissä toimivien työntekijöiden mielipidettä kysyttyyn asiaan, ei ulkoista validiteettia voi mitata. Mittarit sisältövaliditeetin kannalta tutkimukseen tulee valita, niin että ne palvelisivat tutkimusta mahdollisimman hyvin. (Kananen 2008, 81) Sisältövaliditeetin osalta tutkimus täyttää myös tarvittavat kriteerit. Myös käsitteet on valittu mahdollisimman ymmärrettävään muotoon ja avattu sellaisiksi, että ne eivät aiheuta ongelmia asiaan perehtymättömällekkään. Käytetyistä mittareista ja asteikoista on kerrottu tarkemmin luvussa 4.4.1 ja 4.5. Tutkimuksen vaiheet tulee niin ikään dokumentoida riittävän kattavasti, jotta tutkimuksen reliabiliteetti on myös melko helposti todennettavissa esimerkiksi uusimalla kysely tietylle joukolle. (Kananen 2008, 82). Tutkimuksesta on olemassa suunnitelma sekä muut tarvittavat dokumentit kyselyn uusimiseksi.

5.2 Eettiset näkökohdat

Tutkimusetiikan näkökulmasta tutkimuksessa ei ole merkittäviä eettisyyteen vaikuttavia tekijöitä, tai muutenkaan mitään sellaista, jota voisi todeta jollain tapaa epäeettiseksi tutkimusetiikan kannalta. Kyselyyn osallistuneiden vastaajien yksityisyyttä on varjeltu sekä lisäksi tutkimusetiikkaa on sovellettu Suomen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaan. Tutkimuksen tulokset ovat tallennettu ja esitetty ohjeistuksen mukaan. Lisäksi niissä on noudatettu yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tiedonhankinta ja muiden tutkijoiden aiemmat työt ovat myös huomioitu eettisyyttä tarkasteltaessa. Tutkimukseen on myös laadittu suunnitelma sekä toteutusaikataulu. Tutkimusryhmän jäsenille tulee lisäksi informoida tutkimustulosten käyttämisestä ja heidän omista oikeuksistaan (Mäkinen 2006, 25). Kyselyssä tämä on toteutettu myös saatesanojen osalta.

Etiikan kannalta lähinnä merkittävimmät huomionarvoiset seikat tulevatkin esiin juuri yksityisyydensuojaan liittyvissä asioissa. Tutkimusryhmän jäseniltä ei saa kerätä mitään sellaista tietoa, josta vastaaja voitaisiin yksilöidä, jolloin henkilötietolain soveltaminenkaan ei ole välttämätöntä (Mäkinen 2006, 146) Tutkimusryhmän jäsenille tulee taata anonymiteetti

niin, että omalla nimellä vastaaminen ei edes tutkittavan sitä itse halutessaan ole mahdollista. (Mäkinen 2006, 114) Nämä seikat toteutuvat tutkimuksen rakenteessa.

Tutkimuksen kysymysasettelu tulee toteuttaa niin, että huolimatta vastaajan taustoista (koulutus, ikä, sukupuoli yms) vastaaja pystyy vastaamaan kysymyksiin totuudenmukaisesti ja toimimaan itsenäisesti. (Mäkinen 2006, 105) Tässä tutkimuksessa edellä mainittu toteutuu. Myöskään johdattelevia kysymyksiä tai muuten tiettyyn/toivottuun vastaukseen ohjaavia menetelmiä ei ole tutkimuksessa käytetty.

Tutkija on myös sitoutunut toimimaan luottamuksellisesti ja vaitiolovelvollisuuden piirissä, eikä tutkimuksen tuloksia käytetä mihinkään muuhun, kuin toimeksiantajan tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Mäkinen 2006, 148)

5.3 Tulosten tarkastelu (salainen)

5.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset (salainen)

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

Kyseessä oleva opinnäytetyö on ollut erittäin pitkä prosessi. Työ aloitettiin jo tammikuussa 2016, kun OP ryhmässä oltiin aloittamassa uuden työnantajalupauksen rakentamista, johon sisäinen brändikuva vahvasti linkittyi. Tutkimuslomakkeen julkaisu kuitenkin venyi merkittävästi. Kuten aiemmin työssä mainittua, kesällä 2016 julkaistiin ryhmän uusi strategia ja kyselyn kysymysten tuli olla linjassa uuden strategian kanssa. Näin ollen työtä päästiin työstämään vasta elo-syyskuussa 2016 ja kysely voitiin julkaista marraskuussa 2016.

Jälkeenpäin ajateltuna työn aiheen olisi voinut rajata hieman kapeammaksi ja kysymyslomakkeen myös ehkä hieman lyhyemmäksi. Nyt kysymyslomakkeeseen tuli tiettyjä työnantajalupauksessa esiintyviä teemoja, jotka eivät ehkä parhaimmalla mahdollisella tavalla linkity teoriinan viitekehykseen. Lisäksi lähdemateriaalia juuri sisäiseen brändikuvaan liittyen on ollut olemassa yllättävän vähäinen määrä ja se on myös osaltaan vaikeuttanut työn loppuunsaattamista. Kysymyslomakkeen suunnittelun osalta on työn myötä tullut myös tärkeitä havaintoja ja puheet testauksen sekä suunnittelun tärkeydestä ovat täysin perusteltuja. Kyselyä julkaistaessa on sattunut muutamia huolimattomuusvirheitä, jotka ovat myös osaltaan lisänneet työmäärää ja vaikeuttaneet osaltaan työn tuloksien esittämistä.

Oman oppimisen kannalta parasta antia on ollut tutustuminen eri viitekehyksiin ja ehdottomasti myös rajanveto eri termistöjen välille. Mielenkiintoista on ollut myös huomata, kuinka laaja käsite sisäinen brändi, työnantajabrändi sekä työnantajakuva kokonaisuudessaan ovat ja kuinka laajan kokonaisuudessaan jokaisesta edellä mainitusta voisi halutessaan rakentaa. Myös hankittujen tietojen havainnollistaminen kuvioin ja kirjoittamalla on tuonut kirjoittajalle ehdottomasti uusia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan voi kuitenkin todeta, että tutkimus on ollut tutkijalle erittäin opettavainen prosessi ja voi olettaa, että myös toimeksiantaja saa tutkimuksen perusteella arvokasta ja käyttökelpoista tietoa käytettäväkseen jatkotoimenpiteitä suunnitellessaan.

Lähteet

Kirjat

Barrow S. & Mosley R. 2005. The employer brand. John Wiley & Sons, Ltd. London

Harrison T. 2000. Financial services marketing. Pearson Education. London.

Kananen J. 2008. Kvantti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto. Jyväskylä

Kananen J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto. Jyväskylä.

Korpi T, Laine T & Soljasalo J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. MIF Oy. Helsinki

Keohane K. 2014. Brand and Talent. Koganpage. London

Mäkinen O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Uusitalo P. 2014. Brändi & Business. Mainostajien Liitto. Helsinki.

Von Hertzen P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum. Helsinki

Artikkelit

Moroko, L. & Uncles, D. 2008. Characteristics of successful employer brands. Brand Management, 16, 3, s. 160–175.

de Chernatory, L. & Cottam, S. 2006. Internal brand factors driving succesful financial services brands. European journal of marketing, 40, 5, s. 501-513

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development international, 9, 5, s. 611-627

Verkkosivut

Brand Finance Ltd. Finland 10 2016. Luettavissa

http://brandfinance.com/images/upload/finland_press_release_rh.pdf (Luettu 1.12.2016)

Harvard Business Review. 2002. Selling the brand inside. Luettavissa:

<https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside> (Luettu 19.11.2016)

Helsingin Sanomat. OP-pankki hakee designjohtajan avulla uutta brändi-ilmettä. 2015.

<http://www.hs.fi/talous/art-2000002834580.html> Luettavissa: (Luettu 9.11.2016)

OP Ryhmä 2016. OP Intra. Brändi, markkinointi ja viestintä. Intranet. (Luettu 2.1.2017.)

OP ryhmä. OP Ryhmän vuosikertomus 2015. Luettavissa:

<https://op-year2015.fi>. (Luettu 1.12.2016)

OP Ryhmä 2016. Ryhmän rakenne & Henkilöstö. Luettavissa

www.op.fi (Luettu 10.10.2016)

Universum. Ammattilaiset, tutkimus 2014. Luettavissa:

<http://universumglobal.com/wp-content/uploads/2014/11/Universum-Ammattilaiset-tutkimus-2014-tiedote.pdf> (Luettu 28.12.2016)

Universum. Student ranking 2016. Luettavissa:

<http://universumglobal.com/rankings/finland/student/2016/business/> (luettu 12.12.2016)

Wikipedia. 2016. Luettavissa:

https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_value_proposition (Luettu 1.10.2016)

Liitteet (salainen)

Liite 1. Työnantajalupauksen teemat (salainen)

Liite 2. Kysymyslomake (salainen)